

*Práticas e Discursos Estratégicos - da norma à transgressão, da rotina à inovação - IV Jornadas sobre Pragmática, Comunicação Publicitária e Marketing LabCom, Departamento de Comunicação e Artes, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal, 19 Novembro 2010; publicado em [*Pragmática: Comunicação Publicitária e Marketing*](#), Annamaria Jatobá Palacios e Paulo Serra (Orgs.), Labcom, Coleção: Estudos em Comunicação, 2011; ISBN: 978-989-654-067-8*

Práticas e Discursos Estratégicos

– da norma à transgressão, da rotina à inovação

Ângela Lacerda Nobre

Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal – ESCE-IPS

Resumo

O presente trabalho insere-se numa perspectiva crítica das abordagens de gestão convencionais, entendidas como redutoras e ineficazes face à complexidade do meio envolvente. Em alternativa, propõe-se a exploração dos contributos da filosofia e da semiótica, realçando a sua capacidade para explicar fenómenos como a inovação, a criatividade e o dinamismo organizacional. Trata-se de explorar o critério da máxima eficácia, entendida como a manifestação do pleno potencial da realidade, em relação a cada situação concreta.

Palavras-chave: comunicação organizacional, marketing estratégico, inovação, semiótica e filosofia.

Introdução

“As nossas cabeças são redondas para que as ideias possam dar a volta.”

A estratégia de comunicação, ao nível organizacional, é muitas vezes identificada com um conjunto de directizes rígidas, formalizadas por escrito e baseadas em conceitos abstractos. As rotinas, o quotidiano da gestão estratégica, em termos das práticas e dos discursos que estão envolvidos, são ignorados como sendo algo que é assumido como um dado.

O raciocínio a desenvolver no presente trabalho é o seguinte: o que vem descrito nos procedimentos formais tem uma origem informal – tudo o que é formal surge forçosamente do que é informal. Assumindo este pressuposto, então importa analisar o

processo de desenvolvimento estratégico no seu todo, pois assim torna-se possível maximizar o seu potencial.

Este todo envolve as rotinas explícitas e pre-estabelecidas e ainda aquelas espontâneas e dinâmicas, que fazem parte do que se caracteriza de forma abrangente como cultura organizacional. Importa salientar que os procedimentos formais põem de lado aspectos ligados a paradoxos, contradições e faltas de consenso e apenas focam a atenção naquilo que é possível defender como um argumento linear e que se auto-sustenta, que aparece como assumidamente óbvio e incontestável.

Este efeito de naturalização das regras, a nível institucional, que ocorre no seio das organizações mas, ainda, em todas as instituições, formais ou não, ao nível da sociedade como um todo, desde as famílias aos movimentos políticos, surge como uma forma de defesa e de protecção contra o que é desconhecido e é, à partida, assumido como negativo.

É consolador, quer para quem define, quer para quem segue as regras estabelecidas, assumir como um dado estável algo que, se se parar para pensar e discutir, não será assim tão seguro e inabalável. Contudo, esta espécie de acordo tácito entre todos funciona, isto é, tem benefícios directos, mesmo que frágeis, pelo que se auto-sustenta.

Enquanto segue este enredo, as contradições e paradoxos que de facto existem, e que são próprios e inevitáveis em qualquer acção humana, vão-se agravando pois quanto mais ignorados são, mais se aprofunda a distância em relação àquilo que é assumido como o normal, o natural e o óbvio, em termos explícitos.

O propósito e o argumento que o presente trabalho assume é que todos têm a ganhar em integrar, em alinhar, como se diz em termos estratégicos, ambos os lados da realidade organizacional, o formal e o informal, o explícito e o implícito, o linear e o complexo. Isto implica ligar a regra e as contradições e paradoxos que ela esconde.

Mais ainda, ao centrar-se de forma exclusiva naquilo que é explícito, a gestão convencional “deita fora o bebé com a água do banho”, segundo a expressão anglófona.

É ao nutrir os aspectos dinâmicos e criativos da realidade organizacional que é possível potenciar a capacidade de inovação e de resposta às oportunidades e às mudanças que são continuamente impostas pelo meio externo. Quanto mais turbulento o meio, mais importante a capacidade de inovação. Esta ligação de proporcionalidade entre a complexidade do meio e a necessidade de respostas em termos de inovação, é bem

conhecida das ciências de gestão e, ainda, faz parte das agendas políticas da generalidade dos países ditos desenvolvidos.

Contudo, surge o paradoxo. As mesmas ciências de gestão, ao realçar a importância da inovação, não admitem, em simultâneo, a necessidade de atender aos movimentos espontâneos e informais que caracterizam o meio de cultura mais propício ao desenvolvimento da criatividade.

De forma desintegrada e parcelar, as teorias de gestão salientam aspectos como a cultura organizacional, o estilo de comunicação e liderança, o trabalho colaborativo e a partilha do conhecimento, mas rejeitam os contributos de áreas cuja produção de saber trata exemplarmente das questões ligadas à criatividade humana, como a filosofia, a semiótica ou a psicanálise.

Em termos gerais, as ciências de gestão organizam-se em volta de um conjunto estável de conceitos, formando aquilo que é conhecido pelo termo de ortodoxia ou de *mainstream*. Em oposição a este pensamento dominante surge uma diversidade de correntes de pensamento alternativas, em que estas sim, introduzem conhecimento de outras disciplinas, e que são apelidadas de heterodoxas. Assim, o presente trabalho identifica-se com as posições assumidas como periféricas e críticas em relação aos pensamento dito convencional ou tradicional em gestão.

1. A comunicação em gestão, o marketing estratégico e os contributos da semiótica e da filosofia

A comunicação é como uma casa com uma grande porta da frente e grandes janelas na fachada. Nas traseiras, lateralmente, no telhado e junto ao chão tem pequenas portas e janelas, túneis, clarabóias, corredores, alçapões e esconderijos, que passam despercebidos a quem entra pela porta da frente ou a quem espreita pelas grandes janelas da fachada. Mas o que se vê é muito diferente, consoante se espreita por um lado ou pelo outro.

Quando dois amigos se cumprimentam ao se encontrarem na rua, quando trocam emails, ou quando apenas se abraçam sem trocar palavras num momento emocionante, dizemos que comunicam algo entre si, uma mensagem, algo que é inteligível para ambos, o que exprime e o que escuta e acolhe. Quando dizemos que uma paisagem, um

quadro ou uma peça de música nos inspira, pensamos que nos está a comunicar algo mas aqui não temos dois sujeitos, nem uma relação intersubjectiva. Digamos que aqui usamos o termo comunicação em sentido figurado, como se fosse possível que uma realidade não humana pudesse comunicar. Podemos ainda pensar que é o autor (dum texto), o compositor, o pintor, o arquitecto paisagista que desenhou um parque do qual gostamos que está a enviar-nos alguma mensagem, com um conteúdo específico para quem a emitiu e para quem a recebe, mesmo que não seja exactamente o mesmo, ou que até seja muito diferente.

Este conteúdo é, assim, algo que não é estático, de interpretação única. Tem por trás um código, uma linguagem, uma gramática, uma sintaxe específica. Quem não estiver familiarizado com estes elementos não pode aceder ao conteúdo da mensagem.

Passando para a comunicação em animais não humanos, reconhecemos facilmente que certas espécies são sensíveis a ondas, timbres e níveis de som que são inaudíveis e imperceptíveis aos seres humanos, por exemplo quando pressentem a aproximação de uma trovoadas ou terramoto.

Esta interpretação da linguagem é aquela que nos é dada pela entrada pela porta da frente, da casa da comunicação.

1.1 A comunicação organizacional interna e externa

Ao nível da gestão, identificamos dois níveis essenciais de comunicação, o interno e o externo. O que é a empresa ou organização? O que faz, produz, oferece? Como, onde, quando? Para quem? E porque o faz, com que finalidade, e com que consequências? Pretende satisfazer que necessidades?

Ao responder a estas questões e ao transmiti-las ao seu mercado potencial, está a definir-se, a criar uma imagem sobre aquilo que é e o que oferece.

É possível responder a estas questões de forma estática e objectiva? A algumas sim mas em relação à maioria trata-se de explicitar intenções, afirmações que se reportam ao futuro, àquilo que é possível esperar, em relação ao potencial existente. Este será o nível de comunicação externo.

Quanto ao interno, consiste em explicitar de que forma se vão concretizar estes objectivos e intenções, incluindo como se vai transmiti-las ao exterior, isto é, a comunicação externa.

A missão, aquilo que a organização faz ou pretende fazer, a visão, aquilo que interpreta como o seu enquadramento, e os valores, aquilo que a inspira, orienta e compromete, são os conceitos utilizados como linha de base para a definição dos objectivos, quantificados e calendarizados, e da estratégia, isto é, do caminho utilizado para atingir tais metas, através de táticas concretas.

A missão, ao definir a organização, vai determinar todos os outros elementos, daí o termo missão estratégica. A explicitação por escrito desta missão – “mission statement”, declaração da missão estratégica – é redigida tendo como público potencial os colaboradores, fornecedores, parceiros, accionistas e sócios, ao nível interno, e os consumidores, clientes, comunidade envolvente e entidades públicas, ao nível externo.

Em gestão utilizam-se ainda conceitos ligados à distinção entre comunicação formal e informal, verbal e não verbal, vertical e horizontal, *top-down* e *bottom-up*, programada e espontânea, entre pares e hierárquica, ou pessoal e profissional. Assume-se ainda que diferentes estilos de liderança correspondem a diferentes estilos de comunicação, mais *laissez-faire* ou mais autocrático, *open-door* ou centralizado, colaborativo e participativo ou rígido, procedimental e burocrático.

1.2 O marketing estratégico

Em gestão, convencionou-se a existência de diferentes funções, tendo em conta as finalidades específicas de cada actividade, tais como finanças, contabilidade, recursos humanos, sistemas de informação e marketing. Estas funções correspondem a departamentos em empresas de maior dimensão ou a cargos e responsabilidades em pequenas e médias empresas.

Com a evolução dos mercados e a crescente complexificação trazida pela globalização e pela disseminação das novas tecnologias, surgiram pressões que alteraram esta visão convencional no sentido de interpretarem, por exemplo, a função de marketing não como tendo uma posição departamental mas sim estratégica, isto é, que contribui para a determinação da missão, visão e estratégia da empresa como um todo.

Assim sendo, o marketing passa a estar situado ao nível da direcção de topo da organização, definindo e orientando as actividades de todas as outras funções. Mesmo se nos reportarmos a organizações estruturadas de forma matricial, cruzando funções e áreas de negócio, produtos ou zonas geográficas, esta mudança na interpretação da importância central do marketing mantém-se, ou ainda se torna mais premente.

De todas as funções referidas o marketing é o que está mais próximo do que se explicitou em cima como comunicação externa. Se as organizações sobrevivem na medida em que organizam os seus recursos de forma a satisfazer as suas promessas, aquilo que se comprometem a fazer e a oferecer, com maior ou menor êxito, então é fundamental que essa promessa e esse compromisso implícito estejam de acordo com o potencial existente, quer em termos de capacidade de criar valor, quer em termos das oportunidades de mercado e do meio envolvente a que a organização pretende dar resposta.

Esta é, na sua essência, a tarefa do marketing. Quanto mais eficaz, maiores possibilidades de sobrevivência e de sucesso da empresa ou organização.

Quer para organizações com quer sem fins lucrativos, públicas ou privadas, esta afirmação mantém-se. As organizações públicas e aquelas sem fins lucrativos não têm o mercado a guiá-las, a dar indicações relativas ao seu desempenho, daí a maior complexidade ao nível da sua gestão, pois têm elas mesmas de criar os seus próprios indicadores.

Na sequência da estratégia definida pelo marketing, surge a estratégia de comunicação de cada organização, pública ou privada, a qual inclui publicidade e relações públicas. Trata-se da concretização em termos de uma política publicitária da imagem abstracta sugerida pela definição estratégica da missão de cada organização.

1.3 Perspectiva crítica e os contributos da semiótica e da filosofia

Em todos estes passos, referidos em cima, ao nível da sequência do processo de formalização da gestão estratégica, o fenómeno da comunicação é entendido de forma linear e sequencial. Os críticos desta abordagem – da interpretação da gestão estratégica como um processo linear - argumentam que esta realidade apenas se verifica numa análise a posteriori, isto é, a estratégia só se confirma depois de ter acontecido, pois no concreto do dia-a-dia coexistem múltiplas interpretações e, até, argumentos estratégicos contraditórios.

Aqui, importa realçar a importância da interpretação do processo de comunicação de forma a integrar esta complexidade, incluindo os paradoxos e contradições que são inevitáveis em todas as tarefas humanas.

Não se trata de negar o modelo linear de comunicação emissor-mensagem-receptor mas antes de integrá-lo numa realidade mais vasta e complexa. Porque é necessário este

passo? Depende do objectivo – se se pretende dar resposta a uma situação bem conhecida, cujo padrão de comportamento é facilmente previsível, então este modelo adapta-se. Contudo, a realidade organizacional caracteriza-se por um crescente grau de complexificação e é essencial a integração de abordagens mais eficazes e inovadoras.

Inúmeras escolas de pensamento e teorias de comunicação exploram esta abordagem não ortodoxa, não *mainstream*. Aqui, salientamos aquela oferecida pela semiótica. A semiótica tem ela mesma variadas posições em termos epistemológicos e de correntes de influência. Aquela que aqui se propõe é a que utiliza uma interpretação fenomenológica e ontológica, ligada à hermenêutica e ao sentido de historicidade dos fenómenos humanos.

Esta visão da comunicação corresponde à entrada pela porta das traseiras. Não é óbvia esta entrada uma vez que remete para dimensões menos explícitas da comunicação. Mas referindo-nos ainda ao contexto da gestão estratégica e da importância do marketing, facilmente se reconhece que uma explicação linear e objectiva é redutora face à extrema complexidade envolvida.

Temos então um dilema: por um lado, a abordagem convencional da comunicação, no contexto das ciências de gestão, é redutora, pois é demasiado simplificadora em relação às dificuldades concretas encontradas; por outro lado, a alternativa proposta implica a introdução de áreas de pensamento que são distantes e estranhas à prática e à teoria de gestão tradicional. A saída, é remetermos para a análise do comportamento humano, em termos mais vastos, para depois identificarmos o caso particular do contexto organizacional.

2. Desafios

O desafio a que pretende responder o presente trabalho é até que ponto a expressão “pensar fora da caixa” se adapta àquilo que é exigido aos gestores contemporâneos. Se não aos gestores, àqueles que se debruçam sobre os assuntos de gestão, académicos ou investigadores aplicados, envolvidos em projectos do tipo investigação-acção.

Parte deste desafio envolve a identificação de processos que captem, em simultâneo, as dimensões individual e a colectiva da realidade organizacional. As perspectivas antropológicas e sociológicas procuram fazê-lo, pois remetem para a forma como cada

indivíduo é afectado pelas estruturas e pelos mitos sociais e, em paralelo, como cada indivíduo é também actor e interveniente nesse processo social. Cada indivíduo como produto e produtor, criado e criador, consequência e causa, influenciado e influenciador do meio social.

As normas sociais são reproduzidas, repetidas, e daí surge a sua estabilidade, e são, também, permeáveis à transgressão. Este equilíbrio dinâmico, entre estabilidade e mudança, surge na sociedade como um todo, ao nível da cultura vigente, por exemplo, mas surge ainda no seio de cada instituição.

A manifestação da realidade dá-se em termos de mudança constante. Quando essa mudança é identificada como uma evolução positiva, que expressa o pleno potencial de cada situação presente, então, identificamos essa mudança como sendo desenvolvimento. Desenvolvimento, como conceito, pode ser aplicado ao nível individual, organizacional e societal, sempre correspondendo ao mesmo fenómeno da expressão do máximo potencial da realidade, *hic et nunc*, aqui e agora, isto é, em relação a cada situação concreta e particular.

O filósofo medieval Agostinho explicava o tempo como passado-presente, presente-presente e futuro-presente. É esta dimensão dinâmica do tempo que importa realçar ao caracterizarmos o conceito de desenvolvimento. Ao nível da gestão, o conceito de desenvolvimento sustentável tem também esta ideia de equilíbrio dinâmico e de visão holística, relacionando tudo com tudo, integrando simultaneamente as três vertentes do desenvolvimento, a ecológica, a económica e a social.

2.1 Tópicos relevantes

Em termos de estrutura e de desenvolvimento das ideias expressas, este trabalho aborda diferentes conceitos, procurando explorar as suas ligações, de uma forma generalizada: práticas sociais – participação activa em comunidades específicas, nomeadamente na organizacional; discursos – discursividades sociais e “textual formations”, ou, como o uso da linguagem e a formação de narrativas molda, orienta e sustenta cada prática concreta; estratégias e processos de conhecimento – aquilo que caracteriza de forma única cada instituição e que a identifica como um todo, sendo uma fonte insubstituível da criação de vantagens competitivas sustentáveis; a repetição e a mudança – a forma como a própria identidade, estratégia e conhecimento de cada organização não são conceitos estáticos mas sim dinâmicos e orientados para o futuro, em aberto, pelo que o

equilíbrio entre aquilo que se reproduz e repete e aquilo que se altera e modifica vai moldando o potencial de desenvolvimento de cada organização; o pragmatismo e os não-dualismos - são corpos teóricos que rejeitam a separação de psique e corpo, teoria e prática, interior e exterior, indivíduo e social – têm a vantagem de permitirem uma integração dos diferentes níveis de análise e situam-se, em termos epistemológicos, como uma reação ao cartesianismo e à evolução trazida pela modernidade ao nível da autonomia das diferentes ciências modernas; a comunicação publicitária – é um bom exemplo da possibilidade de leitura e de interpretação de teorias como a semiótica ou o pragmatismo pois, inevitavelmente, utiliza a simbologia e os processos de significação presentes em sociedades e em grupos sociais específicos para influenciar o comportamento ao nível individual; o marketing - como função de gestão e ainda como elemento fundamental e primordial da gestão estratégica; o conhecimento e os processos de criação de sentido - como o cerne da questão da análise organizacional, pois aplicam-se ao seio das organizações e das suas comunidades e ainda, aos seus clientes e parceiros – o sucesso de cada empresa, organização ou instituição joga-se na sua capacidade de promover processos de conhecimento e de criação de sentido que são significativos para todos os envolvidos - significantes e significativos, produzem, criam sentido, pois tiram o máximo partido da manifestação do pleno potencial de cada realidade concreta e isso é perceptível de forma objectiva por todos os elementos envolvidos.

2.2 Complexidade e turbulência

Esta visão pouco ortodoxa da gestão e da realidade organizacional é particularmente relevante no actual contexto de crescente complexidade e turbulência dos mercados e das sociedades contemporâneas.

Como crítica feroz àquilo que é ensinado e assumido como estado-da-arte ao nível do pensamento dominante em gestão, pode dizer-se que se continua a olhar para a realidade actual como se fosse a de há cem anos, numa perspectiva da sociedade industrial, em que o que importa é controlar, quantificar, medir e prever de forma exacta e mecânica, numa perspectiva de “comando e controlo”.

Em 1900, tudo o que era produzido ao nível industrial era imediatamente absorvido pelos mercados, ainda insipientes mas ávidos de oferta, pelo que bastava centrar toda a atenção na produção, procurando ganhos sucessivos ao nível da produtividade, da

repetição e especialização de tarefas e da mecanização. Em 1950, os mercados aproximam-se da saturação e já não basta produzir, nem centrar todas as atenções apenas na produção, pois torna-se necessário conhecer o mercado alvo, identificar as suas necessidades específicas e dar-lhes resposta através de produtos únicos, diferenciados, que respondem à segmentação previamente definida como relevante – e assim surge o marketing. Passamos duma produção em massa para um marketing de massa. Em 2000 já não são só os mercados mas ainda os segmentos de mercado que estão saturados e é necessário responder ainda de forma mais fina e localizada, surgindo a produção e o marketing relacional, 1:1, um-para-um.

A tecnologia permitiu o desenvolvimento da linha de montagem na primeira metade do século XX, a estatística e a sociologia promoveram o desenvolvimento do marketing nos anos cinquenta e as novas tecnologias de informação e de comunicação permitiram a resposta ao nível individual, *taylor-made*, soluções feitas à medida ao longo da segunda metade do século XX.

A partir do pós-guerra e ao longo de toda a segunda metade do século XX dá-se a transição, ainda em curso, da chamada sociedade industrial para a pós-industrial, fenómeno complexo e já bem caracterizado na década de 70 por Alain Touraine (1988, publicação original em francês em 1971):

“A passagem para a sociedade pós-industrial acontece quando se investe na produção de bens simbólicos, os quais modificam os valores, as necessidades, as representações, muito para além da produção de bens materiais ou ainda dos ditos “serviços”. A sociedade industrial transformou os meios de produção: a sociedade pós-industrial transforma os fins da produção, isto é, a cultura. O ponto decisivo aqui é que na sociedade pós-industrial todo o sistema económico é objecto de intervenção da sociedade sobre si própria. É por isso que também podemos apelidá-la de sociedade programada, pois este termo descreve a sua capacidade de criar modelos de gestão, de produção, de organização, de distribuição e de consumo, de tal forma que a sociedade aparece, em relação a todos os seus níveis funcionais, como sendo o produto da acção exercida pela sociedade sobre si mesma, e não como sendo o resultado de leis naturais ou de especificidades culturais.” (Touraine, 1988).

Esta fase de transição não é indiferente aos movimentos ligados à evolução relacionada com a passagem da modernidade à pós-modernidade. Não se trata simplesmente de um fenómeno cronológico, bem situado no tempo e no espaço, mas antes de uma crescente complexificação da realidade, a todos os níveis.

Em termos metafóricos, é como comparar a física newtoniana com a física quântica, uma sucede à outra mas não a substitui integralmente pois continuam a haver fenómenos em relação aos quais é mais eficaz e adequada a abordagem oferecida por Newton, enquanto que para o estudo do infinitamente grande ou do infinitamente pequeno é necessário o chamado salto quântico.

Da mesma forma em relação a fenómenos sociais: se se trata de contextos estáveis, previsíveis e quantificáveis, então a abordagem da era industrial, da modernidade e da ciência moderna, responde de forma ideal; se se trata de ambientes complexos e em constante mutação, o chamado alvo-móvel, em que a realidade se cria e recria continuamente, então importa utilizar abordagens capazes de entender, integrar e alinhar essa mesma realidade em relação àquilo que é proposto por cada organização.

Isto é, o sucesso organizacional vai jogar-se no grau em que esta for capaz de agir lado-a-lado com o dinamismo da própria realidade. Daí o termo proactividade, pois antecipa e cria as suas próprias oportunidades de desenvolvimento pleno.

2.3 Mudanças subtis e relevantes no quotidiano

Esta visão, descrita em cima, aparentemente idealizada, não corresponde a uma mudança radical, estrutural, homogéna, uniforme e em uníssono de todo o processo de produção e consumo. Muito pelo contrário, co-existem múltiplos estádios de desenvolvimento em simultâneo.

O que importa realçar, contudo, é que estas alterações estão em curso no quotidiano, de tal forma comuns que passam despercebidas. No entanto revelam já uma mudança profunda da forma como se estruturam e organizam as relações sociais, alterações estas que se dão igualmente no seio das organizações, criando-lhes ou não novas oportunidades de sucesso, consoante estas são capazes de entender e de responder ao desafio que lhes é proposto.

Ao nível das relações profissionais e em termos da relação com o “cliente”, quer no ensino, quer na prestação de cuidados de saúde, dá-se uma mudança no sentido de uma maior proximidade e democratização das relações. No ensino, a mudança do modelo centrado no ensino para o centrado na aprendizagem, em que o aluno assume o papel de líder da sua própria aprendizagem, é reveladora desta evolução.

Ao nível da relação médico-doente, passa-se de uma situação em que apenas um dos lados tem poder, conhecimento, autoridade e capacidade de acção e de intervenção para

uma situação de equilíbrio em que ambos os lados possuem conhecimento, de diferentes tipos, e experiência relevante, e também distinta, e ambos estão envolvidos numa relação de parceria na solução de um problema que é assumido como comum por ambas as partes.

Ao nível da sociedade como um todo, e em termos globais, o exemplo da libertação de Timor, provocada pela pressão surgida através da população portuguesa e mundial utilizando a comunicação electrónica, realça o carácter humanitário e de defesa de ideais democráticos que não tinha forma de se manifestar, no passado, a não ser em termos locais ou regionais.

Outro exemplo significativo é o da eleição do presidente Obama, no sentido em que a estratégia eleitoral foi radicalmente ao invés do convencional, apostando nos elementos dispersos, que não contavam como grande público, e fazendo-os acreditar que uma mudança seria possível.

O sucesso comercial de empresas inovadoras como a Amazon explica-se em termos da utilização de exactamente a mesma estratégia, de aposta nas franjas populacionais ignoradas pelos líderes de mercado e por uma resposta exhaustiva às suas necessidades.

O sucesso da YouTube e das redes sociais, utilizando as infinitas possibilidades das novas tecnologias, cria novas oportunidades de negócio, novas práticas de trabalho e novas formas de produção e de consumo, tal como anunciado por Touraine.

O conceito da Web 2.0, em que os utilizadores não têm já apenas um papel passivo de mera recolha do material disponível em páginas estáticas de repositórios de conteúdos, como acontecia com a internet da primeira geração, mas são já produtores activos, interagindo e produzindo continuamente conteúdos específicos, em interacção com as comunidades em que estão envolvidos, é revelador da transição em curso.

Ao nível da gestão e da inovação, em termos de modelos de gestão, temos o exemplo do conceito de inovação aberta, o qual argumenta que a visão tradicional da criação de departamentos estanques e herméticos de produção de investigação – Investigação & Desenvolvimento - são ineficientes e ineficazes pois a verdadeira inovação revela-se na interacção com os clientes, com a comunidade, com os fornecedores e até com os concorrentes.

Para finalizar a caracterização desta nova realidade que se adivinha nas mais diversas áreas, importa referir um comentário sobre a obra de Shakespeare, sobre a importância

da linguagem e da imagem agora e então, e sobre a importância da sensibilidade histórica para que se possam contrastar diferentes épocas. Na transição do século XVI para o XVII o conceito que temos hoje de imagem, em termos pessoais, nas sociedades ditas desenvolvidas, em que desde a adolescência se trabalha e se produz uma imagem social, em termos visuais e de estilo, imagem esta que funciona nas relações virtuais e nas do mundo físico, esta imagem, a sua promoção e divulgação, há quatro séculos atrás, estava reduzida a meia dúzia de individualidades da nobreza e do clero.

O próprio conceito de imagem pessoal era irrelevante dado praticamente não existir em termos práticos. A par desta pobreza ao nível da produção e divulgação da imagem, autores como Shakespeare, génios da literatura, compensavam esta ausência com uma extrema riqueza da linguagem utilizada. Era a linguagem que fazia todo o trabalho, o trabalho de criação de um enredo, de uma trama e de uma narrativa eficaz, altamente eficaz.

Em comparação, a linguagem utilizada pelos dramaturgos contemporâneos não precisa de recorrer ao mesmo nível de elaboração e de complexidade uma vez que utiliza inúmeros outros elementos de comunicação com o público e de criação da trama psicológica de cada peça.

Outro exemplo elucidativo da mudança em termos de épocas históricas e da complexificação das relações, é o diálogo entre um maestro e uma sua aluna. Conta-se que um certo maestro pretendia contrapor os argumentos de uma jovem música que contestava a necessidade da utilização de grandes orquestras quando pequenos grupos de câmara serviriam os mesmos propósitos. Após sucessivas explicações mais ou menos técnicas o maestro acabou a conversa com o seguinte exemplo: “precisamos de grandes orquestras porque já não nos satisfazemos com pequenas, pela mesma razão que nos dias hoje o seu pequeno almoço é certamente diferente daquele que tomava a Rainha Vitória, que tinha para o pequeno almoço meia libra de toucinho e uma caneca de café.”

3. Reflexões aplicadas

3.1 Tensão criadora e o papel da linguagem e da acção

A ideia de tensão criadora, de algo que se manifesta de forma dinâmica e orientada, e que está presente em todos os processos de manifestação da vida e da realidade, é

importante para a caracterização do processo de inovação e de estímulo à criatividade no seio organizacional.

A linguagem, e o dinamismo que a caracteriza, é talvez a melhor metáfora do processo de desenvolvimento, entendido como um processo dinâmico e criativo de abertura ao novo.

A acção, entendida como instância de inteligibilidade e de criação de sentido, partilha exactamente das mesmas qualidades da linguagem, em termos de ser movida por um dinamismo criador, já orientado e inteligível. Assim, podemos dizer que a acção implica necessariamente uma orientação e um exercício de preferência, o qual é reconhecível apenas a posteriori.

Linguagem, acção, conhecimento e sentido formam um todo interligado, como várias imagens de um caleidoscópio, ou vários estágios de um mesmo processo, o processo dinâmico de manifestação da realidade.

3.2 Do conceito à linguagem poética

A relação entre o formal e o não-formal, o explícito e o implícito, o visível e o invisível, o predefinido e o espontâneo, revelam-se férteis em termos de permitirem o acesso a esse dinamismo que tem origem no não-formal, no implícito, no invisível e na espontaneidade, e que se concretiza no que é formal, explícito, visível e que se pode definir, antever, desenhar e planejar.

Dinamismo, orientação, manifestação, potencial, transformação e desenvolvimento continuam a ser imagens ligadas pelas diferentes faces de um caleidoscópio. A relação entre a determinação (conceito) e a abertura ao novo (interpretação), opõem Ricoeur (1981) e Heidegger (1962), um privilegiando a explicitação exacta e o outro o poema e a linguagem poética. E ambos têm razão, ambos estão certos, pois trata-se do movimento incessante entre ambas as interpretações que o conhecimento humano avança e acontece.

Um, argumenta que se tem de chegar ao conceito, à determinação, à explicitação e, de certa maneira, à cristalização, ainda que provisória, de uma interpretação específica e que só a partir de fixações sucessivas, que se vão auto-substituindo, é que o conhecimento avança.

O outro, nega e contra-argumenta que a fixação cega, pára e interrompe o processo de interpretação e de entendimento, e que é ao nível da poesia e da linguagem poética que se pode garantir a contínua e permanente abertura ao novo.

Voltando à metáfora do caleidoscópio, ambas as interpretações são não só necessárias como imprescindíveis, para explicar o dinamismo de evolução do conhecimento.

3.3 Funcionamento humano e as teorias do signo

Ao estudar as organizações e a realidade organizacional importa identificar as particularidades do funcionamento humano, em termos daquilo que nos é possível e acessível.

Por exemplo, em termos abstractos, podemos imaginar que seja possível estabelecer relações entre todos os elementos constituintes da realidade do universo, i.e. assumimos que nada é indissociável. Contudo, e para nos entendermos, vamos privilegiando significados contrastantes.

Pensamos, intuitivamente, em pares e em oposição, em confronto, para melhor realçar aquilo que queremos entender melhor.

Importa ainda distinguir os conceitos de signo, sinal e símbolo. Signo é algo convencional, que se reporta a um conceito perfeitamente determinado (“ou é ou não é”). Sinal (e sintoma), remete para algo de que ele mesmo é sinal. E símbolo, remete para a interpretação e desenvolvimento infinitos.

Em termos esquemáticos, podemos contrastar duas importantes interpretações do signo que marcaram toda a evolução das escolas de pensamento semiótico ao longo do século XX, as teorias de Saussure (1959, publicadas inicialmente em 1916, três anos após a sua morte, através das notas tiradas pelos seus alunos) e Peirce (1931, colectânea de artigos publicados após a sua morte, tendo o autor falecido em 1914).

A Teoria do Signo de Saussure (1959): cada signo revela uma relação arbitrária; cada signo precisa de ser combinado com outros signos de forma a produzir significado, a criar sentido. *Signifier* – ou *significante*: sons, letras ou gestos. *Signified* – ou *significado*: imagem ou conceito em relação ao qual o significante se refere.

A Teoria do Signo de Peirce (1931): o signo é, constitui-se como, uma relação *triádica* e cria uma Teoria de Significação; o signo tem uma capacidade autónoma e intrínseca de *criação de sentido*; cada signo desenvolve-se infinitamente num *ciclo* permanente; o signo na mente torna-se o novo signo a ser interpretado no ciclo seguinte.

Representamen – é o signo físico que vai ser interpretado, “algo que representa algo diferente de si próprio” (“something that does the representing”) e é o equivalente do significante de Saussure (Saussure’s *signifier*). *Object* – imagem ou conceito, e é o equivalente do significado de Saussure (Saussure’s *signified*). *Interpretant* – “o signo na mente” (“A sign in the mind”); torna-se o *representamen*, i.e. o signo a ser interpretado, como se fosse um signo físico, no ciclo seguinte.

3.4 O processo de simbolização

O processo de simbolização é essencial para entendermos a forma como apreendemos a manifestação da realidade – clarificando, pois a ordem é inversa: a realidade manifesta-se de forma inteligível, se não o fosse não sobreviveríamos como indivíduos nem como comunidades de indivíduos; apreendemos essa manifestação através do processo de simbolização; e a simbolização corresponde à abertura do máximo sentido, que não se esgota em cada sentido local, regional e provisório.

Os conceitos de historicidade e de temporalidade são aqui essenciais, pois a simbolização é sempre e necessariamente um processo histórico e temporal, marcado por cada situação concreta, cada tempo e cada época concreta.

Igualmente em relação à espacialidade e ao conceito de ser-no-mundo, de Heidegger. O contexto corresponde sempre a “uma situação, um discurso e uma compreensão”. (“situatedness, discursiveness and understanding”)(Heidegger, 1962).

Neste sentido, o processo de simbolização corresponde ao reconhecimento da existência das coisas, incluindo de nós mesmos, consciência de si ou do *self*. E a existência, corresponde à atribuição de um valor e de um significado. Sem simbolização não existe reconhecimento da existência da realidade, ou dizemos que este reconhecimento está limitado, como acontece, por exemplo, em certas patologias do espectro do autismo. Existência, valor e significado são como níveis crescentes e, ainda, encadeados resultantes do processo de simbolização. Literalmente, não “vemos” algo se não lhe reconhecermos valor e significado.

Talvez o processo de descrição mais sofisticado daquilo em que consiste a simbolização seja a teoria das ideias de Platão, ideias entendidas como referência ideal. Como exemplo, e em relação à ideia ou referência ideal de “cão”, em termos quantitativos, temos o universo de todos os cães possíveis e imagináveis, e em termos qualitativos, temos o mais perfeito dos cães, o cão ideal. Quando nomeamos algo fazê-mo-lo sempre

em confronto com um conjunto de outras possibilidades, i.e. a nomeação das coisas concretiza-se perante um conjunto, por exemplo, cão pastor, cão de caça, cão polícia, etc..

3.5 O valor apela a maior valor

As relações entre função e valor ajudam-nos a entender a riqueza do raciocínio simbólico e do processo de simbolização. Quando dizemos, numa perspectiva rígida: “uma coisa é uma coisa”, estamos a cristalizar, a interromper, o processo de simbolização. Uma coisa, seja ela qual for, está sempre aberta a ser vista simbolicamente na medida em que ela própria se vai desenvolvendo e transformando consoante a função que vai tendo no universo das outras coisas.

Quando pensamos, por exemplo, na filosofia de Platão, podemos dizer que Platão faz o que todos nós fazemos, i.e. traduzir o processo de viver, que é fazer o melhor possível nas diferenças de cada existência. Mais uma vez, este processo corresponde à manifestação do real, do máximo de possibilidades da realidade.

3.6 Natureza e cultura

As relações entre os conceitos de natureza e de cultura são complexos. Na filosofia pré-socrática identificaram-se os elementos fundamentais: terra, ar, água e fogo. Contudo, esta identificação tinha uma forte carga simbólica, abrindo a novas interpretações. Isto é, cada elemento pode ser caracterizado de forma única, através de uma matematização, formalização ou fórmula química, mas essa é a interpretação mais redutora, não sendo exclusiva, existindo ainda a possibilidade de outras, múltiplas interpretações, cada uma diferente e diferente em cada instante e em cada época histórica.

A história simbólica – a qual é uma interpretação aplicável a tudo – vai mudando constantemente. Por exemplo, a natureza pode ser interpretada como sendo fixa, contudo, vivemos na natureza simbolicamente, i.e. interpretamos a natureza segundo um conjunto de valores que se vão desenvolvendo continuamente. Dito de outra forma, estudamos a natureza dentro dos limites que estabelecemos pela cultura.

3.7 Conhecimento

A problemática do conhecimento pode resumir-se na expressão “o remeter para”. Isto é, conhecer é sempre remeter para algo.

Este processo tem um sentido quantitativo e um sentido qualitativo e habituámo-nos a identificá-los como estando em oposição, quando será mais correcto entendê-los como um *continuum*, com crescentes graus de complexidade.

Da mesma forma em relação à utilização do termo metáfora. Usualmente, pensamos na utilização do conceito de metáfora como a relação entre duas entidades ou objectos entendida como algo que é semelhante, que se pode comparar, colocar lado a lado e que pode ter o mesmo tipo de interpretação.

Contudo, a metáfora aplica o nome que tinha um sentido a outra coisa com outro sentido, isto é, actua no sentido da simbolização e abre à criação de mais sentido.

Temos, assim, o confronto entre duas interpretações do processo de metaforização – como unidade e afinidade das coisas ou dos nomes e como busca daquilo que é semelhante, como acontece com os gregos, por exemplo, com a Poética de Aristóteles – ou, por outro lado, a interpretação de que quem metaforiza procura a diferença.

É este sentido da metáfora como busca da diferença - do que não é bem assim, é outra coisa, que apenas se pode indicar e tactear - que importa salientar aqui pois, mais uma vez, é pela diferença que surge a abertura ao novo.

3.8 Unidade na diversidade

Na cultura da sociedade ocidental existe uma tendência para a homogeneização, isto é, para a anulação da diferença. Contudo a diferença é riqueza e é abertura ao novo, fonte de inovação e de criatividade.

Derrida (1978) cria o termo “*differance*”, um neografismo como o próprio refere, para salientar a ideia da necessidade de desconstrução, de desmontar o sentido por trás do uso da linguagem, revelando camadas sucessivas de níveis de interpretação.

Ainda, Saussure (1959) salienta a importância da diferenciação, da diferença, da não homogeneização, e argumenta que “na linguagem só existem diferenças” (“*in language there are only differences*”).

A ontologia, como ramo da filosofia ligada à corrente de filosofia continental (ex. Heidegger, 1962), que se opõe à corrente da filosofia analítica, foca a importância da abertura à manifestação da realidade, múltipla e diferenciada. Num certo sentido, podemos dizer que parece que vivemos todos da mesma maneira - mas cada um vê as coisas de modo muito diferente.

3.9 Desenvolvimento e transformação

Valor abre sempre a maior valor, como foi referido em cima. As coisas e os valores são independentes do que conhecemos? Não conhecemos as coisas. Conhecemos as coisas que têm valor. Mas o valor é valor para mim ou valor em si? Valor das coisas em si mesmas? Não é para mim – eu é que estou numa posição de procurar o melhor valor possível. O mal - é a fixação num ponto do percurso e tomá-lo como ideal.

É fundamental caracterizar-se o que se entende por desenvolvimento e por transformação. Ambos os conceitos são entendidos como tendo uma interpretação positiva e construtiva, como já foi referido atrás, reveladora do máximo potencial existente em cada situação concreta.

Cada cultura, quer se trate duma sociedade ou duma organização, surge através dum processo de formalização e implica uma tendência de fixação e de uma certa idolatria, fixando um estágio do processo, contrariando, assim, o movimento dinâmico de manifestação do máximo de possibilidades da realidade. A cultura corresponde à vivência de valores.

Quanto à relação entre a cultura e a simbolização, é esta última que traz o dinamismo do desenvolvimento e da transformação, pois é sempre o simbólico que obriga à modificação. O simbólico abre à interpretação, num processo contínuo, e sempre inacabado e incompleto. Um texto, um conto, um poema, uma obra de arte, estão sempre abertos a novas interpretações precisamente porque exploram o lado simbólico.

Antes do logos, do saber racional, perfeitamente expresso e articulado, existe a acção espontânea, já ela profundamente racional, orientada e inteligível, plena de sentido, embora ainda não verbalizada, formalizada e explicitada. Quando não compreendemos algo, vamos ver o que fazemos, aprender “a ver como fazemos”, pois nesta acção, neste fazer, está já o sentido que é continuado e integrado nos processos de racionalização posteriores, formais, conscientes e lineares. Tudo tem valor – partir de algo, com valor, e ir à procura dum maior valor. E a isso chamamos desenvolver e transformar.

Conclusão

“A idade da pedra não acabou por se terem acabado as pedras.”

Em termos de conclusão, se estamos numa sociedade do conhecimento, então a aprendizagem é fundamental, aprendizagem quer em termos individuais, quer em termos colectivos, ao nível das comunidades organizacionais.

A sociedade contemporânea caracteriza-se igualmente pela importância que adquire a imagem, a todos os níveis, em termos individuais e colectivos. Imagem, comunicação, publicidade, propaganda, relações públicas e marketing, são fenómenos virais, que afectam o funcionamento das organizações, instituições, mercados e movimentos cívicos e políticos. São actividades e técnicas de gestão que se confundem com práticas sociais e simbólicas, que estravasam e quebram barreiras entre grupos económicos e sociais.

Os mundos sógnico e simbólico adquirem cada vez maior relevância, como era já identificado por Touraine há quarenta anos. Estes fenómenos revelam uma tensão criadora, produtiva e eficaz, que busca a máxima revelação do potencial de cada situação concreta.

Neste contexto as dicotomias existentes entre norma e transgressão, e rotina e inovação, diluem-se uma vez que a possibilidade de transgressão pode estar prevista e ser acarinhada pela norma, e a possibilidade de inovação pode estar incorporada e integrada na rotina. É como se os extremos se tocassem.

Neste sentido, trata-se de alimentar uma cultura que revela a vivências de valores de abertura ao novo, ao desconhecido e ainda ao questionamento e à busca de novas possibilidades. Trata-se de promover “out of the box thinking”.

Referências

Derrida, J. (1978) *Writing and Difference*, (trans.) Alan Bass. London, UK and New York, USA: Routledge.

Heidegger, M. (1962) *Being and Time*. (Translated by J. Macquarrie and E. Robinson). New York: Harper & Row. [Original publication in 1927]

Peirce, C. (1931) *Collected Papers*. C. Hartshorne and P. Weiss (eds.). Cambridge, USA: Belknap Press of Harvard University Press.

Ricoeur, P. (1981) The Task of Hermeneutics In J. Thompson (ed., trans.) *Hermeneutics and the Human Sciences*. UK: Cambridge University Press. [first published in 1973]

Saussure, F. (1959) *Course in General Linguistics*. New York, USA: McGraw-Hill. [first published in 1916]

Touraine, A. (1988) *Return of the Actor*. Minneapolis. USA, University of Minnesota Press [first published in French 1971]